



سخنرانان نشست «استارت‌آپ‌ها در گرداب پدرخوانده‌ها»، حضور این شخصیت‌ها را در اکوسیستم استارت‌آپی کشور، اجتناب‌ناپذیر دانستند و تاکید کردند استارت‌آپ‌ها باید چگونگی تعامل و ارتباط با آنها را آموخته باشند تا بتوانند از فواید حضور پدرخوانده‌ها، بهره‌مند شوند. به گزارش فابانیوز به نقل از ستاد خبری ITE، این رویداد، به عنوان یکی از شش نشست جانبی در جشنواره‌های استارت‌آپی نمایشگاه تراکنش ایران، روز چهارشنبه 28 آبان ماه، در سالن پردیس نمایشگاه گفت‌وگو برگزار شد.

حامد میرشمسی مدیرعامل شرکت فن‌آوران پارس‌یار، دبیر علمی نشست «استارت‌آپ‌ها در گرداب پدرخوانده‌ها»، بود. آرین افشار مدیرعامل فینووا، میثم زرگریور مدیرعامل شرکت سیناتک و مسعود قبايي هم‌بنیان‌گذار موبایل‌ت نیز به عنوان سخنران، در این رویداد حضور داشتند.

در ادامه، گزارش آنچه در نشست «استارت‌آپ‌ها در گرداب پدرخوانده‌ها» گذشت را می‌خوانید.

حامد میرشمسی دبیر علمی نشست: از زمانی که اکوسیستم استارت‌آپی در کشور شکل گرفته است، مدت زمان نسبتاً زیادی می‌گذرد. در این سال‌ها، استارت‌آپ‌هایی در کشور ظاهر شدند که محصولات بسیار جذاب و همه‌پسندی داشتند اما عمر آنها کوتاه بود و اکنون اثری از آنها دیده نمی‌شود. در مقابل، تیم‌هایی با ایده‌های مشابه اما با حمایت اشخاصی خارج از اکوسیستم، شکل گرفتند، رشد کردند و اکنون جای استارت‌آپ‌های گروه نخست را گرفته‌اند. اسم این نشست بر همین مبنا برگزیده شده و قرار است موضوع در چند محور بررسی شود؛ نخست آنکه ماهیت این پدرخوانده‌ها چیست؟ آنها چگونه وارد اکوسیستم استارت‌آپی می‌شوند و چه تأثیرات مثبت یا منفی‌ای بر جای می‌گذارند؟ تعبیر پدرخوانده در عنوان نشست، لزوماً در وجه منفی آن به کار نرفته است. از آقای زرگریور می‌خواهم بحث را آغاز کنند.

میثم زرگریور مدیرعامل شرکت سیناتک: استارت‌آپ، به مرحله کوچکی از عمر طولانی یک کسب و کار گفته می‌شود که نقطه تمایزش با مراحل بعدی، در مبهم و غیرقطعی بودن آن است. البته مواردی چون مقیاس‌پذیری و رشد سریع نیز از جمله ویژگی‌های استارت‌آپ هستند اما هیچ‌یک از آنها اهمیت موضوع ابهام و نبود قطعیت را ندارند. هر موضوعی که به این شرایط دامن بزند، کار استارت‌آپ را سخت‌تر می‌کند و هر چه ابهام را کاهش دهد، به نفع تیم است. حداکثر شرایط نبود قطعیتی که استارت‌آپ‌ها در خارج از ایران تحمل می‌کنند، شبیه به میانگین شرایطی است که تیم‌ها در کشور با آن دست به گریبان هستند. مباحثی چون تغییر قوانین و مقررات، غیرقابل پیش‌بینی بودن شرایط اقتصادی و حتی قطع یک‌شبه اینترنت، به تنهایی برای ایجاد ابهام در ادامه حیات هر کسب و کاری کفایت می‌کند. استارت‌آپ‌ها در کنار همه این چالش‌ها، با ابهام‌هایی از جنس مواجهه با بازار نیز دست به گریبان هستند که کار را برای آنها مشکل‌تر می‌کند.

در این میان، صرف نظر از جنبه مثبت یا منفی اصطلاح پدرخوانده، بزرگ‌ترین نهادی که این نقش را برای همه کسب و کارها دارد، دولت است. در هر کشوری، دولت شریک کسب و کارهای مختلف محسوب می‌شود. در ایران، با توجه به قانون مالیات،

این شراکت 25 درصد سودی است که آنها کسب می‌کنند. دولت بیشترین سهم اقتصادی را داراست و توان قانون‌گذاری و همچنین تشویق و مجازات را دارد. بر همین اساس دولت، بزرگ‌ترین پدروخوانده کسب و کارها محسوب می‌شود و می‌تواند در لحظه تصمیمی بگیرد که سرنوشت آنها را به سمت مثبت یا منفی تغییر دهد و باعث افزایش یا کاهش ابهام و نبود قطعیت شود.

- **میرشمسی:** آقای قبایی با توجه به تجربه حضور شما در شبکه بانکی و همکاری با یک بانک، حضور نهادها و سازمان‌هایی که ما آنها را به عنوان پدروخوانده می‌شناسیم، مثبت می‌دانید یا منفی؟

- **مسعود قبایی هم‌بنیان‌گذار موبایل:** به اعتقاد من، برآیند حضور آنها بدون شک مثبت بوده است. بدون حضور پدروخوانده‌ها، برخی از استارت‌آپ‌ها نمی‌توانستند رشد کنند و به جایگاه فعلی خود برسند.

- **میرشمسی:** نوع کسب و کار فینووا به گونه‌ای است که می‌تواند در ورود پدروخوانده‌ها به پروژه‌ها یا خروج آنها، نقش داشته باشد. از آقای افشار می‌خواهم توضیح دهند که چگونه توانسته‌اند این فرایند را مدیریت و به نفع کسب و کار خود از آن استفاده کنند؟ آیا مواردی بوده که این روند به ضرر فینووا تمام شود؟

- **آرین افشار مدیرعامل فینووا:** ما در واقع فضایی را پوشش می‌دهیم که حاصل ضعف استارت‌آپ‌ها در برقراری ارتباط با سازمان‌ها و نهادهاست. فینووا در بازه زمانی کوتاهی، واسطه این ارتباط است و در ادامه خود استارت‌آپ باید فرایند کار را ادامه دهد. حضور پدروخوانده‌ها در اکوسیستم استارت‌آپی می‌تواند مزیت‌ها و معایبی داشته باشد. مهم این است که تیم‌ها بدانند چگونه باید با آنها تعامل و ارتباط برقرار کنند؛ در واقع رفتار آنها با پدروخوانده‌ها چگونه باشد؟ این ارتباط را به چه شیوه‌ای حفظ کنند که در نهایت برای استارت‌آپ‌ها منفعت و ارزش ایجاد کند و باعث رشد آنها شود؟ شاید اسنپ مثال خوبی در این زمینه باشد. هر کسب و کاری دو مسیر پیش رو دارد؛ یا باید به حدی رشد کند که به پدروخوانده تبدیل شود یا خود را نزدیک یکی از آنها نگاه دارد. اکنون استارت‌آپ‌ها در برقراری ارتباط با بازیگران بزرگ، ضعف جدی دارند.

- **میرشمسی:** من به شخصه اسنپ را استارت‌آپ نمی‌دانم. در ابتدا تیمی خارجی وارد ایران شد و افرادی را گردآوری کرد تا کسب و کاری همانند اوبر را در کشور راه‌اندازی کند. در عمل اتفاقی که رخ داد این بود که پروژه‌ای به واسطه این اسم وارد بازار شد اما با ورود پدروخوانده‌ها هویت خود را از دست داد. استارت‌آپی که در ابتدای امر کار را آغاز کرده بود و سیستم و افکاری که وجود داشت، امروز به صورت کامل به گروه جدید منتقل شده؛ در واقع فقط روحی از آن اسم باقی مانده است که به فعالیت خود ادامه می‌دهد. به نظر شما اتفاقی که در مورد این استارت‌آپ رخ داده، مثبت بوده است؟ آیا این مدل که سازمانی وارد پروژه‌ای شود و هویت آن را کاملاً تغییر دهد درست است؟ اکنون دیگر اثری از تیم و مدل کسب و کاری اولیه اسنپ در این کسب و کار وجود ندارد و نوعی مسخ در مورد آن رخ داده است. افراد جدیدی وارد کار شده‌اند و سیستم را به صورت کامل تغییر داده‌اند. آیا این مدل صحیح است؟

- **افشار:** به اعتقاد من در این حوزه مدل درست و غلطی وجود ندارد. به هر روی این فرایند، استراتژی‌ای بود که اسنپ طی کرد و به نظر می‌رسد جواب داده است. اگر استارت‌آپ‌ها نمی‌توانند از سطحی بیشتر رشد کنند و به موفقیت برسند، شاید یکی از راه‌ها خروج تیم اولیه باشد. از جمله راه‌های تعامل با سازمان‌ها، نیز همین است که تیم اولیه، استارت‌آپ را به سطحی برساند و در ادامه کار را تحویل دهد.

- **میرشمسی:** آقای قبایی آیا در استارت‌آپی که شما هم‌بنیان‌گذار آن هستید، چنین پیش‌بینی‌ای صورت گرفته است که تغییر اساسی در تیم رخ دهد؟ به نظر شما آن سطحی که اگر استارت‌آپ به آن برسد، شاید تغییر هویت در چنین مرحله‌ای لازم باشد، کجاست؟ نقش پدروخوانده در این فرایند چه می‌تواند باشد؟

- **قبایی:** به هر حال این اتفاق ممکن است برای هر استارت‌آپی رخ دهد. اینکه خود استارت‌آپ چگونه بتواند با این فضا تعامل کند، اهمیت زیادی دارد. اینکه استارت‌آپ‌ها تا چه حد توان مدیریت فضا و طرح مساله را دارند بسیار مهم است. تیم‌ها باید با چالش کمبود نقدینگی مقابله کنند و راهکار آن را بیابند تا بتوانند از این فضای بن‌بست خارج شوند. اگر در نهایت موفق نبودند و نتوانستند بر مشکلات خود غلبه کنند، خروج تیم اولیه یکی از راهکارهای ممکن است.

- **میرشمسی:** موضوع همیشه نتوانستن نیست. گاهی استارت‌آپ‌ها می‌توانند محصول خود را به سطح قابل قبولی برسانند. آیا در آن مرحله نیز ممکن است احساس کنند پدروخوانده‌ای وجود دارد که می‌خواهد اختیار تیم آنها را برعهده بگیرد؟ خود شما چنین تصویری از آینده دارید؟

- **قبای:** این احساس در لحظه لحظه فعالیت استارت‌آپ‌ها وجود دارد. در مقابل، تیم ما همیشه به فکر ارائه راهکاری جدید و حرکت به سمت جلو بوده است. همچنین تلاش می‌کند با پدرخوانده‌ها تعامل داشته باشد. آنها صرفاً به دنبال مسخ استارت‌آپ‌ها نیستند؛ در واقع امتیازهایی در اختیار دارند و می‌خواهند از طریق اعمال قدرت، نیازهای خود را برطرف کنند. بر همین اساس، امکان تعامل با پدرخوانده‌ها وجود دارد.

- **میرشمسی:** سیناتک، به نوعی می‌تواند نماینده پدرخوانده‌ها در این نشست باشد. آقای زرگرپور به اعتقاد شما آن سطحی که استارت‌آپ به مرحله‌ای می‌رسد که لازم است سازمانی از خارج وارد کار شود و نوعی تغییر هویت رخ دهد، کجاست؟

- **زرگرپور:** در این مسیر، آنچه در عمل اتفاق می‌افتد به توافق میان سرمایه‌گذار و سرمایه‌پذیر بازمی‌گردد. استارت‌آپ‌ها باید بدانند پول همه چیز نیست و نباید به هر قیمتی آن را به دست آورند. گاهی این تغییر مسیر و هویت، هزینه‌های جدی به تیم تحمیل می‌کند. آنها باید به گونه‌ای با سازمان‌ها و نهادها تعامل و تفاهم داشته باشند که مرز تغییر هویت استارت‌آپ مشخص باشد.

ارتباط میان سرمایه‌گذار و سرمایه‌پذیر را به نوعی می‌توان خرید و فروش رویا دانست. عده‌ای جوان در قالب تیمی استارت‌آپی، رویای خود را که هنوز محقق نشده یا تا حدی به واقعیت پیوسته است، به سرمایه‌گذار ارائه می‌کنند و از او می‌خواهند برای عملی شدن آن پول پرداخت کند. اگر سرمایه‌گذار به این نتیجه برسد که می‌تواند به تحقق این رویا کمک کند، وارد پروژه می‌شود. از آنجا که این ایده هنوز چندان محقق نشده است، لزومی ندارد که تا پایان مسیر، حتی برای خود رویاپرداز به همان شکل و شمایل باقی بماند. دور از انتظار نیست که در طول زمان با توجه به تجربه‌هایی که به دست می‌آید، واکنش‌های بازار و دید عمیق‌تری که صاحبان ایده نسبت به کسب و کار پیدا می‌کنند، رویای آنها نیز تغییر کند. در مورد اسنپ نیز شاید این مسخ هویت نه از سر اجبار سرمایه‌گذار که به دلیل تصمیم‌گیری تیم در یک فرایند رخ داده باشد. واقعیت این است که می‌توان از بیرون، نتیجه یک تصمیم را قضاوت کرد اما خود فرایند آن را خیر. ما از داده‌ها، دلایل و تعاملاتی که منجر به چنین تصمیمی شده است، آگاه نیستیم.

در کل، می‌توان گفت تغییر مسیر به خودی خود اتفاق ناگواری نیست و می‌تواند اثرات مثبتی داشته باشد. اگر پذیرش لزوم آن برای استارت‌آپی مشکل باشد، بهتر است قبل از اینکه به این مرحله برسد راهکارهای گذر از آن را پیش‌بینی و خط قرمزهای خود را مشخص کند. ممکن است تیمی تا پای تعطیلی استارت‌آپ پیش برود اما حاضر به مسخ هویت نباشد. همچنین در مرحله‌ای که قصد جذب سرمایه و کمک دارد باید بداند که ممکن است این امر چنین هزینه‌هایی را نیز به دنبال داشته باشد. ممکن است ماجرا کمی بی‌رحمانه به نظر برسد، اما زمانی که سرمایه‌گذار پول در اختیار استارت‌آپ می‌گذارد و رویای بنیان‌گذاران آن را خریداری می‌کند، ممکن است انتظاراتی نیز داشته باشد که به تغییر ایده منجر شود.

- **میرشمسی:** پدرخوانده‌ها ممکن است به دو طریق با استارت‌آپ‌ها ارتباط داشته باشند؛ یا زیرساخت‌ها و داده‌هایی را در اختیار آنها قرار بدهند یا پول بپردازند. در هر دو حالت امکان دارد که عملکرد آنها تاثیر مثبت یا منفی بر فعالیت تیم‌ها بگذارد. آقای افشار شما در شبکه خود آیا تجربه‌های خوب و بدی از ارتباط پدرخوانده‌ها با استارت‌آپ‌ها داشته‌اید؟

- **افشار:** یکی از مواردی که به اعتقاد من سرمایه‌گذاری موفق صورت گرفت، به استارت‌آپی مربوط می‌شد که کار آن ارائه کارت گردشگری به مسافران خارجی است. در واقع همانگونه که آقای زرگرپور اشاره کرد، جوانی رویایی داشت و کارهای محدودی برای تحقق ایده خود، انجام داده بود. فینووا روی این ایده سرمایه‌گذاری کرد و انتظارتی هم از تیم داشت. در عمل، ورود ما کار را گسترش داد و به مرحله خوبی رساند.

بعضی مواقع ممکن است استارت‌آپ بخواهد وارد حوزه دیگری شود اما سرمایه‌گذار موافقت نکند. به هر روی سرمایه‌گذاران نیز بر مبنای یک فرایند تصمیم‌گیری می‌کنند ولی ممکن است در مواقعی نیز داشته باشند. باید تعامل صحیحی میان دو طرف برقرار شود که اگر بنیان‌گذار استارت‌آپ تصور می‌کند حتماً باید کاری را انجام دهد بتواند رضایت سرمایه‌گذار را کسب کند. در موردی، استارت‌آپی فعالیت خود را آغاز کرده و تا مدت زمان زیادی نیز در بازار دوام آورده بود اما شرکت مادر فینووا آن را خریداری کرد. پیوستن تیم، به شبکه بانکی باعث رشد آن شد. به اعتقاد من تصمیم‌گیری صحیحی انجام شد اما شاید هم‌بنیان‌گذاران استارت‌آپ مورد نظر، معتقد باشند در آن مقطع اشتباه کرده‌اند.

تجربه‌های ناموفقی هم وجود داشته است. برای مثال فینووا روی استارت‌آپی سرمایه‌گذاری کرد که در ابتدای امر دیدگاه‌های نزدیکی با اعضای تیم داشت. اما بعد از چند ماه رویکردها تغییر کرد و مشخص شد کاری که استارت‌آپ قصد انجام آن را دارد با هدف سرمایه‌گذاری ما بسیار متفاوت است. فینووا یا باید سرمایه خود را از تیم خارج می‌کرد یا شرکت به گونه‌ای منحل می‌شد و کار جدیدی را آغاز می‌کرد که راه حل دوم انتخاب شد.

نکته مهم این است که در طول مذاکرات، دو طرف باید بتوانند یکدیگر را به خوبی بشناسند تا همکاری مثبتی بین آنها شکل بگیرد.

- **میرشمسی:** به نظر می‌رسد تا اینجای بحث نتیجه این بوده که پدرخوانده‌ها تاثیر مثبتی بر اکوسیستم استارت‌آپی دارند. اما

در کنار فواید حضور آنها، باید به این نکته نیز توجه داشت که امروز موفقیت استارت‌آپ‌ها بدون اتصال به این نهادها و سازمان‌ها امکان‌پذیر نیست. آیا در سطح جهانی شرایط به همین شکل است؟ اگر تیمی ایده خوبی دارد، آیا نباید امکان عملی کردن و به موفقیت رساندن آن را داشته باشد؟

- **افشار:** اتفاقاً شرایط باید به‌گونه‌ای باشد که اگر استارت‌آپی عملکرد موفق‌تری داشت در آینده بتواند به حدی بزرگ شود که خود در قامت یک پدرخوانده قرار بگیرد. در سطح جهانی می‌توان به فیسبوک اشاره کرد؛ ارائه ارزشی قابل توجه، یک تیم استارت‌آپی را به شرکت بزرگی تبدیل کرده است که بازار را در اختیار دارد. استارت‌آپ‌ها باید بتوانند چنین مسیری را طی کنند. البته موفقیت تیم‌ها به این بستگی دارد که ارزش مورد نظر آنها تا چه حد قابلیت رشد دارد.

- **میرشمسی:** از آقای قبایی خواهش می‌کنم تجربه خود را در این مورد، با جمع به اشتراک بگذارند.

- **قبایی:** اگر در حوزه‌ای پدرخوانده وجود داشته باشد که در بیشتر موارد چنین است، چگونگی تعامل با آن اهمیت زیادی دارد. البته اگر نبود چنین شخصیتی در یک بخش، رسیک فعالیت استارت‌آپ‌ها را بسیار بالا می‌برد؛ چرا که آنها باید پدیده کاملاً جدیدی را ایجاد کنند. در حالت نخست، در مواردی می‌توان با بهره‌گیری از داده‌ها، دلایل و مدارک مختلف، تعامل مثبتی را با پدرخوانده‌ها برقرار کرد. اما اگر این امر امکان‌پذیر نبود، استارت‌آپ می‌تواند روی رشد خود، ارتقا محصول و افزایش مشتری تمرکز کند. این کاری است که موبایل انجام داد. در این مرحله، استارت‌آپ باید چند موضوع را بررسی کند؛ نقاط قوت و ضعف پدرخوانده، خواسته‌های او، نیازهای مشتریان و توانایی‌های خود استارت‌آپ. در ادامه، تیم می‌تواند با تکیه بر قدرت حل مساله خود، از فرصت‌های موجود در بازار استفاده کند. به ویژه اگر نقطه قوت استارت‌آپ، ضعف پدرخوانده باشد، اتفاقات خوبی می‌تواند رقم بخورد.

- **میرشمسی:** به نظر می‌رسد روند همکاری تیم موبایل و بانکی که به آن پیوسته، اینگونه بوده است که شما ایده‌ای داشتید و بانک آن را پسندید؛ در نتیجه ارتباط میان دو طرف شکل گرفت. اکنون اگر اختلاف نظر یا تضاد منافی در کار ایجاد شود، آیا شما قدرت تعامل با بانک و تغییر نظر مدیران را دارید یا ناچار به اجرای خواسته آنها هستید؟

- **قبایی:** در ابتدا اشاره کنم فرایند شکل‌گیری ارتباط، چندان به آنچه شما اشاره کردید، شبیه نبود. در واقع ما ایده‌ای داشتیم که بانک آن را نپذیرفت. ایده موبایل در ابتدا ایجاد کیف پول بود و در ادامه می‌خواست نوعی اپلیکیشن مولتی‌بنک ایجاد کند. مورد دوم را توسعه داد اما در عمل پروژه موفق نبود.

در مورد مساله اختلاف نظر، رویه مجموعه تعامل و رسیدن به نقطه مشترک است. این شرایط به صورت مداوم وجود دارد و ایده‌های مختلفی مطرح می‌شوند که تیم ما با آنها موافق یا مخالف است. البته در عمل نیز امکان اجرای همه ایده‌ها وجود ندارد و موارد اندکی از آنها به مرحله توسعه می‌رسند.

- **میرشمسی:** آقای زرگرپور به اعتقاد شما آیا استارت‌آپ‌ها بدون پیوستن به پدرخوانده‌ها می‌توانند در این اکوسیستم موفق شوند؟

- **زرگرپور:** تجربه نشان می‌دهد که شاید پاسخ این پرسش منفی باشد. شرایط اقتصادی و سیاسی کشور به گونه‌ای است که استارت‌آپ‌ها تا حدی می‌توانند رشد کنند ولی اگر قرار باشد بزرگ‌تر شوند به شراکت یا همکاری با نهادها و سازمان‌های مختلف نیاز دارند. در سطوحی این پیوند باید با بخش‌هایی از دولت یا صنوفی که با آن مرتبط هستند، برقرار شود. در مراحل نیز حضور سرمایه‌گذاران الزامی است.

استارت‌آپ‌ها باید خود را تا پیش از رسیدن به این نقطه، آماده کنند. در ایران یک سقف شیشه‌ای نامرئی برای رشد وجود دارد. تیم‌های استارت‌آپی برای گذر از این سقف به کمک سازمان‌ها و نهادهایی نیاز دارند که می‌توان آنها را پدرخوانده نامید. اگر آنها از قبل، خود را برای این همکاری آماده کرده باشند، احتمالاً گذر از سقف شیشه‌ای با درد و آسیب کمتری همراه است؛ در غیر این صورت ممکن است نتوانند از آن عبور کنند.

قوانین و مقررات، از جمله مهم‌ترین مباحثی است که استارت‌آپ‌ها با آن درگیر می‌شوند و می‌تواند مانعی برای رشد آنها باشد. سیناتک در حوزه فین‌تک فعالیت می‌کند و در این بخش، قانون‌گذاری‌های زیادی انجام شده و می‌شود. مجموعه ما تجربه‌های زیادی برای عبور از موانع رگولاتوری دارد و به استارت‌آپ‌های در این زمینه کمک می‌کند. گاهی در نظر گرفتن مواردی در متن قراردادها، استارت‌آپ‌ها را از اتهام اخلاف در نظم اقتصادی کشور مبرا و آنها را به شرکت‌های دانش‌بنیان تبدیل می‌کند.

- **میرشمسی:** از دوستان می‌خواهم جمع‌بندی نهایی خود را از مباحث ارائه کنند.

- **زرگرپور:** استارت‌آپ‌ها باید بپذیرند که قرار نیست ایده آنها از زمان شکل‌گیری تا مرحله اجرا و عرضه، یکسان بماند. «تغییر»،

در بسیاری مواقع اجتناب‌ناپذیر است. تیم‌های استراتژی در صورت پذیرش این امر، واکنش‌های بهتری در برابر رخدادهای محیطی خواهند داشت. همچنین اگر همکاری با پدرخوانده‌ها ناگزیر شد، می‌توانند ضمن حفظ خطوط قرمز خود، وارد تعامل و ارتباط با آنها شوند.

- **افشار:** فعالان استراتژی باید این واقعیت را قبول کنند که گاه همکاری با پدرخوانده‌ها، ضرورت دارد. مهم این است که آنها چگونگی تعامل و ارتباط با این شخصیت‌ها را آموخته باشند.

- **قبایی:** تیم‌ها باید نقاط قوت و ضعف خود و پدرخوانده‌ها و همچنین نیازهای بازار را بشناسند و با بهره‌گیری از قدرت حل مساله‌ای که دارند، راهکارهای جدیدی را برای چالش‌های موجود ارائه کنند.

- **میرشمسی:** به نظر می‌رسد می‌توان اینگونه مباحث را جمع‌بندی کرد که وجود پدرخوانده‌ها همیشه بد نیست. ورود آنها به اکوسیستم استراتژی در بعضی موارد تاثیر مثبتی داشته و توانسته است به رشد برخی تیم‌ها کمک کند. اما گاهی نیز حضور پدرخوانده‌ها، باعث نابودی استراتژی‌ها شده است. در این میان نوع تعامل میان تیم‌ها با هر قدرت خارجی که می‌تواند باعث رشد یا شکست آنها شود، اهمیت زیادی دارد.

تنظیم گزارش: سارا اسلامی